

# 分配の組織体としての経営

坂 口 幹 生

- 一、従来の経営学に対する反省
- 二、経営の対内的社会関係と対外的社会関係
- 三、二つの社会関係の性格の相違
- 四、コモンズにおける取引関係の分析
- 五、生産と分配の実践的統合体としての経営
- 六、その実践的典型と制度的基盤
- 七、経営的分配の対象者
- 八、経営的分配の客体

## 一、従来の経営学に対する反省

経営の本質を規定するに当って第三にわれわれが指摘せねばならないことは、それが単に生産の組織体たるにとどまらず、同時にまた分配の組織体たる性格をそなえつつあると云うことである。しかるに従来の経営学においては、経営が生産の組織体たることについては十分なる把握と分析がなされてきたのであるが、それが分配の組織体たることについては、一部の学者を除いては殆んど考察されてこなかったと云ってよい。それゆえにわれわれがいま、経営

は生産の組織体であると同時に分配の組織体でもあると云うことを積極的に主張するためには、まず最初に何故従来の経営学においては経営のこうした性格が等閑に付されてきたのか、そしてそのために従来の経営学においては、方法的にどこに欠陥が存在していたのかについて反省していかなければならない。

あらためて云うまでもなく、経済学上において分配とは、生産に参加し、貢献した人々に対し、その貢献の度合に応じて生産の成果を配分すること、すなわち、生産成果をその私有に帰属せしめることを意味するものである。従ってかくのごとき経済学上の厳密なる意味での分配は、たとえば日常われわれが、子供にお菓子を分配してやるとか、養老院、救貧院において收容者に基金を分配してやるとか云ったような場合の常識的な分配概念とは大いに異なることは云うまでもない。けだし後者の場合にあっては、分配にあずかる子供や老年者、貧困者は、何等その分配さるべきものの生産に参加し貢献していないのが普通であるからである。

では何故従来の経営学においては、こうした正しい意味での経営的分配論がとりあげられなかったのであるか。いまその事情は必ずしも簡単なものではないが、とりあえずこう云うことだけは云えるであろう。それは従来の経営学がその研究対象としてきた家業経済や企業経済には、経営的分配論を成立せしむべき経済的基盤が成熟していなかったと云うことである。

周知のごとく家業経済とは、それまで家族経済内において消費経済と混然たる一体をなしていた生産経済が、一応それより分離独立したものであるが、しかしここではなお家族の構成員たる家長が家業の主体となり、その他の家族が同時に家業経済的生産に従事しているのである。従ってこうした面よりすれば、家族はすべて家業経済的生産に参加し貢献していることとなるが、さてその生産成果の処分はいかに行われているかと云えば、法的にはすべて家長一人の所有に帰属するのである。そして家族はこの家長の所有分から家庭経済的に支出されるものを、ただ協同体的な消費生活において享受しているのみであり、その享受の部分は法的に家族各人の所有に帰属するものでもなければ、またその割合は家族各人が家業経済的生産に貢献した度合に応じて決定されるものでもない。従ってかくのごとき家族協同体的な消費生活となお密接に結付いている家業経済においては、厳密なる意味における経営的分配が成立しえ

ないことは当然である。

またこれを企業経済について考えてみても、この経済はもはや消費的な家庭経済とは場所的にも、労働的にも、完全に分離独立し、営利の自己目的化ないしは自己増殖過程として営まれているものとされている。ここでの生産に参加するものは、いまや家族労働者ではなく、それ自らが独立の所有主体たる雇傭労働者によって置き替えられている。彼等が、企業経済に労働を提供するのは、独立の所有主体として収入を獲得するためである。この意味においては企業経済には、分配の端初的な基盤があらわれていると云つてよい。しかしながら企業経済なるものの本質は、もともと企業者もしくは資本家が、その私有財産を資本として投じ、これによって設備、機械、資材、労働を調査して経営を構成し、ここで生産されたものを販売することによって、できるだけ多くの利潤を獲得せんとしている組織体である。従つてかくのごとき企業経済においては、生産のために用いられる設備、機械、資材は勿論のこと、労働そのもののまでがすべてこの利潤獲得のための手段であり、かかる手段の使役、消耗によって引起される価値支出は、すべて費用とみなされておるのである。従つてたとえば手段としての労働に支払わらるべき賃金のごときものは、生産成果の分配分としてではなく、かえつてそれ以前に総収益より差引かるべき費用項目として考えられるのは当然である。否ここではかくのごとき費用の一切を総収益より差引くことによって算出された利潤のみが唯一の生産成果として考えられそれ以外の生産成果は概念せられていないのである。しかもかかる利潤、生産成果は企業家もしくは資本家によつて一方的に収取されていく建前と考えられているのが企業経済であるとするならば、かかる企業経済内で経営的分配などと言うがごとき問題が提出されなかったのは、むしろ当然のことであると云わねばならない。

勿論、従来の経営学は、ただ単に以上のごとき家業経済や企業経済のみをその研究対象に指定していたと云うのではない。そこにはこれらのものと異なる意味において、すでに経営経済それ自体と云う認識対象が久しい以前から確立され、従来の経営学一般の理論は、むしろこの経営経済を対象として構成せられてきた。しかしていま、この経営経済学の理論構成は、経営を以て、単なる企業者の私利利潤獲得のための一方的な手段的場とみず、それ自体が一つの自主自律的な主体性ある生産の組織体であるとみる点において、さらにまたその認識の立場を私的、個人的な企業者

的観点からではなく、経営と云う組織そのものからみると云う立場に發展せしめたと云う点において、企業経済学よりは、その客観性においてはるかに前進しているものとみることが出来る。しかしながらかくのごとき経営経済学の理論一般においてさえも、わずかにニククリッシュならびにその承継者など一部の学者を除いては、殆んどすべての学者が経営的分配などと云うがごとき問題には想到するところなかったと云わねばならない。それは一体何故であったのであろうか。

いまその事情を反省するに、その原因はあきらかに前述のごとく家業経済や企業経済を研究対象にしていた場合とは自ら異なるものがあるように思われる。すなわち家業経済や企業経済を研究対象としている限りにおいては、研究対象そのものの中に、すでにして経営的分配を成立せしむべき経済的基盤が未成熟であつたのに基因していると云うことができるのであるが、経営経済を認識対象とするかぎりにおいては、経営的分配論成立の経済的基盤はすでに成熟しており、ただそれを認識する方法に従来の経営学は欠けたものを持っていたと云わねばならないであらう。

すなわちまず第一に従来の経営学は一般的には経営を以てひたすら生産の組織体としてのみ考察するに急なあまり経営的生産に参加し貢献したものを、ひとえに生産の手段性においてのみ考察し、その主体性において理解することを忘れていたことをあげねばならない。

なるほど従来の経営学は、経営経済それ自体と云う概念を確立することによって、たとえば労働者や経営者を企業家の私的、個人的利潤獲得のための手段たる地位より解放せしめた。しかしそれと同時に彼等をふたたび経営経済と云う生産の組織体そのものの手段的地位に転落せしめ、ただその主人公をとりかえて考察してきたにすぎなかったのではないか。勿論この点はきわめて複雑なる問題を含んでおり、生産と云うテレオロギッシュな立場に立つかぎり、たとえば労働のごときものも、結局は手段的に考察されねばならないことは否定できない。しかしひとえにそうすることによって、この労働と不可分の関係にある労働者そのものの人間としての主体的な性格までもを現実的、具体的な経営より放逐してしまうことは、決して具体的全体としての経営を正しく把握する所以ではないものと云わねばならない。

第二に従来の経営学は、生産の組織体としての経営の成立をとくため、まず家族的な消費経済よりの生産経済の分離を明らかにし、ついで資本と労働の分離をとくことによって労働者の消費経済を経営より隔離し、さらに組織体としての経営の自主自律化を主張するため、三度、資本と経営の分離をいってきた。いまこの理論の発展過程はひたすら「経営それ自体」と云うものの輪郭を鮮明に確定せんがためにとられてきた必然的な論理の過程であったと云うことはできるが、しかし経営の自律化にもなつて、このように企業者や労働者の家庭的な消費経済、さては資本家そのものの後退をとくことは、ただちにかく後退せるものと経営との、その後における問題関係をも抹殺し、それを不問に付することの妥当性を意味するものではない。

否、こうした分離、後退の事実があればこそ、かえつてそこに経営的分配論成立の基盤がひそかにその露床をあらわしたつてゐることを、従来の経営学は見落してゐたのではないかと思われる。換言するならば従来の経営学は、経営を以て生産の組織体なりとして説くことにのみ急なあまり、生産成果としての経営収益を論ずることにまでは到達したが、この成果、経営収益が同時に経営的分配の出発点をなしていることを見落してゐたのである。

これを総じて第三に、従来の経営学は経営を価値關聯的、技術關聯的に考察することには最大の関心と努力とを払つてきたが、それを社會關聯的なものとして分析することを輕視してきた事實を指摘せねばならない。いまこのことは従来の経営学の合言葉たりしいわゆる「合理化」が、ほとんどすべて価値關聯的な合理化であつたか、あるいは技術關聯的な合理化のみであつた事實を顧みれば、充分肯けるところであらう。

しかしながら具體的、現實的な経営と云うものは、多くの社會關係、すなわち個人であれ組織体であれ、主体的なものとは主體的なものととの複雑な交渉關係において存立してゐるものであり、かつ主體的なものと云うかぎり、相手は必ずそれ自らの目的、意図、立場を持つてゐるものである。従つて経営学の理論構成にあたつても、問題を常に一方的に經營目的の立場からのみ直視すると云う觀察方法をすて、一応はまず相手方の主體的な目的、意図、立場そのものを充分によく理解し、しかる後それらと経営との關係をつぶさに吟味していくと云う社會關聯的な考察方法を抜きにしては、真に具體的、現實的な近代経営の本質を把握することはできないものと云わなければならぬ。

## 二、経営の対内的社会関係と対外的社会関係

それゆえにわれわれがいま、経営は生産の組織体であると同時に分配の組織体であると云うことを積極的に主張するためには、われわれは従来の経営学の研究方法において最もかけていた社会關聯的な觀察方法を新しく経営学の中にとり入れ、近代経営の実態をそれによつて分析していくことから始めねばならない。

問題をこのような角度からとりあげんとする場合、われわれにとつて直ちに看取されうるのは、近代経営は内外にわたるきわめて多数の複雑なる社会關係において成立しているものであると云うことである。すなわちまず第一に経営内部においては、いわゆる経営構成員と称せられる出資者、経営者、労働者が多数協働しており、そこにはきわめて複雑ではあるが、しかし秩序的、合理的ないくつもの社会關係が結ばれている。第二に経営外部においては経営は仕入先、金融先、株主集団、労働組合、得意先、消費者、一般社会公衆、同業者、政庁官庁などとの間に、複雑多岐にわたる微妙な社会關係を成立せしめている。否、近代経営こそは正にかくのごとき内外にわたる無數の社会關係の網の結び目として存立しているものであるとみることができる。われわれはいま、かくのごとき近代経営の無數の社会關係を總称して「経営關係」と名付け、その中とくに前者を経営の「対内的社会關係」(Internal relations)後者を「対外的社会關係」(External relations)と呼ぶことができる。

尤も経営外的な社会關係と云う場合、われわれの所論を明確ならしめるため、ここでさらに次のことが明らかにされておかねばならない。それはすでに指摘せるところ、経営外的社会關係とは仕入先、金融先、株主集団、労働組合、得意先、顧客、一般社会公衆、同業者、政府官庁などとの間に経営が外接的に結ぶ諸關係に外ならないのであるが、しかしこれら各種の外接關係にも、これを生産と分配と云う経営固有の機能との關聯においてみるならば、そこには自ら異なる二つの種類があると云うことである。すなわち右の中たとえば仕入關係とか、金融先、株主集団、労働組合、得意先、顧客などこの關係は、近代経営が今日のごとき社会分業的經濟制度の中に存立していくためには、經濟的にどうしても結んでいかなければならない關係である。けだしかかる關係なくしては経営はその生産に必要な原材料

商品、資本、労働を獲得することができないのみならず、その分配に必要な収益価値を實現、獲得していくことはできないからである。云わばそれは近代経営の存立にとっては「固有の外的社会關係」とも稱すべきものである。

これに反し価格協定とか生産協定、時間協定、共同仕入、共同販売、共同施設、共同建議などを通じて結ばれている同業者との対外的社会關係、保護、助成、統制、認可、課税などを通じて政府官庁との間に結ばれている対外的社会關係、さては広い意味でのグッドウィル、グッド・フイーリングの確立を通じて結ばれている一般社会公衆との間の対外的社会關係などは、近代経営の持続的な存立にとっては、きわめて重要な社会關係であるとは云え、必ずしも経営的生産と分配に必要な財貨用役もしくは収益価値そのものを直接獲得するための關係ではない。それは云わば近代経営の存立にとって必要な附随的關係にすぎないのである。

かくのごとく一様に経営の対外的社会關係と云っても、そこには二つの性質を異にする關係があるのである。しかしていま本論においてわれわれが特に注目せねばならないのは右の中、云うところの「経営固有の対外的社会關係」であり、以下單に経営の対外的社会關係と云うときは、この固有の社会關係のみを意味するものと解されたい。

### 三、二つの社会關係の性格的相違

さてわれわれが本論においてとりあげんとしている経営の対外的社会關係を、以上のごとく狭義の對外關係に限定して考えた場合、かかる対外的社会關係と対内的社会關係とは、性格上いかなる点において相違しているのであるか。

#### (一) 統一目的關係と並立目的關係

この点に關します第一に指摘しうるのは対内的社会關係とは、一定の経営目的達成のため、いわゆる経営構成員が協働者として統一目的關聯的に結んでいる關係であるに對し、対外的社会關係とは経営も相手方もそれぞれ独自の目的を持ち、それが實現のため交渉的に關係していると云う、云わば並立目的關聯的な關係であると云うことである。

## (二) 支配服従関係と対等関係

第二に對内的社会關係は經營を主体として考えれば、支配命令と服従の關係、より正しくは管理關係であるに對し對外的社会關係は独立的な所有者の對等關係であると云うことをあげねばならない。勿論この場合、對内的社会關係が支配命令と服従の關係であると云つても、それは決して經營構成員の個人的人格までも否定するものではない。しかしこの關係はもともと經營構成員が、一定の經營目的達成のために、それぞれにおいて職責を担当している上での關係であるから、その面では經營主体の管理に服従していかなければならないことは當然である。これに反し經營外的社会關係においては、經營そのものがすでに經濟的には獨立の所有主体として立っているのみならず、仕入先や得意先、金融先、株主集團、労働組合など、いずれも獨立の所有主体もしくはその集團として經營と對等的立場に立っているものである。經濟的にはともかく少くとも法律的には、兩者の間には何等支配服従の關係はありえない。

尤も對外的社会關係が、このように獨立の所有主体間の關係であると云うことは、對仕入先、對得意先、對金融先などの關係については、きわめて明瞭であるが、對労働組合、對株主集團の關係については若干説明が必要とされるであろう。何故なれば、さきにわれわれは經營の對内的社会關係を規定するに當つて、労働者や出資者はこれを内部的な經營構成員として理解してきたにもかかわらず、それが労働組合、株主集團となると、かえつて經營の對外的社会關係を形成するに至ると云うことについては、直ちに了解がえられないかもしれないからである。

しかしながらいまこのことは、われわれが労働組合なり、株主集團なるものの本質を少しでも吟味するならば容易に理解されうるところであろう。周知のごとく労働組合とは、労働者が獨立の生活主体、従つてはまた所有主体として、自らの利益を確保する目的をもつて、經營と団体交渉を行わんがための組織体である。すなわち現に特定の經營と雇傭關係ひいては經營機能關係を結んでいても、一応その經營機能者としての資格より離脱し、獨立の人間労働者生活的な所有主体たる資格において結成している組織体である。わが国におけるがごとく、労働組合の組織形態としていわゆる「企業組合」ないしは「従業員組合」なるものが特に發達している場合にあっては、この点はややもすれ



ば不明瞭なものに陥りがちであるが、しかしその本質はあくまでも見失ってはならないものである。かくて労働組合と云うからには、それは労働者の利益確保のため、アウトサイダーとしてあくまでも経営の外に立っているものであり、それゆえにこそ労働組合は経営と対等の立場において団体交渉をなしうるのである。

またこれを株主集団についてみても、原理的には同じことが云える。法的に云えばもともと株主なるものは経営の所有者であり、経営権者であり、経営収益の処分決定権者である。しかるにいわゆる資本と経営の分離を前提として今日の彼等はほとんど経営の実際にはタッチせず「配当利得者」たる地位に自らを転落せしめている。すなわち彼等は今日、単に配当利得者たる地位と資格においてのみ自らの利益を擁護せんとしており、そのために結成しているのが株主集団に外ならないのである。けだし資本と経営の分離が高度に進展した近代経営においては、配当はその性質上ほとんど利子化しているのみならず、その決定権は事実上株主總會にあらざる取締役会、専門経営者の手に掌握せられ、彼等は経営それ自体の存立、持続と発展と云う立場から配当額を決定しているのである。すでにして資本主義的経営の実体が、ここまで変格してくるならば、本来の株主は経営そのものの所有者と云うよりも、むしろ出資資本持株の所有者たる意識を強め、経営の外にアウトサイダー化して、経営と対立関係において出資資本の利益のみを擁護せんとする態度にでることは当然のことであると云わねばならない。

### (三) 経営原理的關係と社会原理的關係

さて経営の対内的社会關係と対外的社会關係の相違を吟味するに当って、第三に指摘せねばならないことは、対内的社会關係においては、その一切を中心的に指導している原理が、能率性とか経済性とか云うがごとき経営原理、経営の論理であるに對し、対外的社会關係を中心的に規律するものは社会原理、社会の論理であるとか云うことである。勿論経営内的社会關係といえども、それは間接的には広く社会經濟に連つていゝものであり、従つて根底的には社会の論理、社会經濟の論理の制約をまぬがれることはできないであらう。しかしながらここではこうした制約は一度経営目的關聯的に止揚せられ、あくまでも経営の論理として対内的社会關係を律していくのである。また逆に経営の対外的社会關係といえども、單に社会現象的な客観的な關係ではなく、すでにして経営が目的達成的な管理經濟である以

上、それ自らの内なる能率性原理、経済性原理を可能なるかぎり対外的関係領域にまで拡大延長せんとするであろう。しかしながらそれにもかかわらずなお経営外的な社会関係においては、それを支配的に規律するものは、たとえば経済的には需給の法則とか、価格の法則とか、景気変動の法則と云ったような社会経済の原種であり、また労働関係などにおいては自由とか、基本的人権の尊重と云ったような社会原理であることは否定できない。

#### (四) 生産的な関係と獲得的な関係

これを総じて第四に両者の性格的相違を識別するに当って最も重要なことは、対内的社会関係は経営生産的な関係であるに對し、対外的社会関係は獲得的な関係であると云うことである。すでにのべたるがごとく、近代経営は組織体それ自体としての存続と発展とを究極目的とし、そのために生産と分配とを機能的に遂行しているものである。しかるにこの生産を遂行するためには、まず第一に資本なり資金なりが必要であることは云うまでもないが、それとともにこれらの資本なり資金なりを現実的に運用して生産を営んでいくところの経営管理の働きと、さらに実際に日常の作業活動を実行していくところの執行労働の働きとが必要であることは云うまでもない。機能的に表現するならば出資機能と経営（管理）機能と労働機能、この三つの機能が何人かによって担当せられることによって経営的生産は初めて可能となるものである。しかして中世的な手工業経営においては、これら三つの機能はいずれも親方一人によって担当せられていたのであるが、近代経営においては、これら三つの機能は分化し、それぞれは異なる人格によって担当せられているのである。すなわち出資機能は出資者、経営機能は経営者、労働機能は労働者と云うように、別々の人格によって担当せられている。しかしして経営の対内的社会関係とは、とりもなおさずこれら三者が、経営的生産を実現するために機能者たる資格において協働的に結合している関係であると云うことになる。しかるに経営の対内的社会関係においては、すでに触れたるがごとく経済的には独立の所有主体として立っているものである。かかる意味においては、すでにそれ自体も、その相手方たる仕入先、得意先、金融先、一般顧客なども何等異なるところはない。ただ労働組合や株主集団は今日の發展段階においては、それ自体が所有の主体ではなく、労働力の所有主体たる労働者、資本の所有主体たる資本家の集団に外ならないが、しかし集團意志の決定は常に独立の所有者と同様に行われて

いるものである。

しかるに同じ現代の社会経済生活は、同時に社会的分業制度の下に営まれているのであるから、各独立所有者は、自らの生活を維持、発展せしめていくためには、それに必要な財貨、用役は、すべて貨幣価値交換的すなわち所有者の相互移転によって、他の独立所有者から獲得せねばならず、またこの交換に必要な貨幣価値は、自らの生産給付と交換的に他の独立所有者より獲得してこななければならない。それゆえに経営の対外的社会関係とは結局この獲得的な社会関係と云うことになる。

しからばこの場合、云うところの獲得とは、より具体的にはいかなる関係を意味するものであろうか。正統派経済学の教えるところに従えば、それは単に一方的な収得を意味するものではなく、自分にはより価値は少いが、受取るものにとっては価値の大きいものを、できるだけ少く与え、提供者には価値は少いが、自分には価値の大きいものをできるだけ多く受取るようにすることである。すでにして獲得関係とはかくのごとく双面的なものであるから、この場合相手方には自分の与えるものをできるだけ価値が大きいように思わせ、また彼が提供するものに對しては、自分あまり価値を大きく認めていないかのごとく見せるため、そこには常に自由なる掛引 (Bargaining) が存在しなければならぬ。しかしてかかる掛引とは結局、一つの力関係であるから、この力、交渉力を強大にするためには当事者は (a) よくその時における客観的な市場情勢を正しく判断、認識するとともに、(b) 自らの提供せんとするものの供給を制限、統制し、(c) 交渉に當っては掛引的な手腕を発揮せねばならない。この三つの条件をいかに実現するかによって彼の交渉力の大小は決定せらるべく、この交渉力の大小が、やがてまた彼の収得価値量の大小を左右していくものであると説くのである。

しかり、現代の社会経済生活を特色づける獲得的な社会関係において、かくのごとき掛引の存在し、また介入してこななければならない根拠の存することは充分にこれを認めなければならぬ。かかる意味において獲得的な経営の対外的社会関係は、同時にまた「掛引的な社会関係」であると云うことができるであらう。

しかしながらここでわれわれがさらに深く考えておかなければならないことは、獲得的な社会関係と云っても、そ

それは決して一方的かつ一時的な收奪を意味するものではなく、常に相手方との間におけるギヴ・エンド・テイクと云う双面的かつ持続的な關係であると云うことである。けだし今日の經營はボーイング・コンサーンとして営まれているのであり、この持続的な存立を確保するためには獲得關係もまた同時に持続的なものでなければならぬからである。かかる意味においてこの獲得關係は、それがいかに自由なるものであるとは云え、その交渉力を無軌道に發揮し、ただ一方的な收奪を事とするがごときことは許されないであつて、やはりそこには、より高いより綜合的な合理性がその指導原理をなしていることを見落してはならないのである。

#### 四、コモンズにおける取引關係の分析

さて以上のごとく社会關聯的に考察した場合、經營にはそれぞれ性格を異にする對内的社会關係と對外的社会關係が成立しているものであるが、いまかかる問題に關聯して、われわれがここでは是非とも參照しておかなければならないのは、J・R・コモンズが最終的にその著「集團活動の經濟學」(The Economics of Collective Action, 1954)の中に展開している取引關係の分析である。

コモンズの經濟學は、およそ二つの根本理論から出発する。すなわちまず第一に彼は經濟とは富の生産と分配の問題に關する世界のことであるが、この世界は自然科学派經濟學者によつて傳統的に考えられてきたごとく、決して原子または分子としての個人の集合から成立し、その自動的な自己調節作用によつて動いている機構ではなく、個人的であれ、集團的であれ、決定とか判断とか活動と云つたような人間意志によつて常に前進せしめられている「意志經濟」(Volitional economy)であり、ここでは人間の意志ないしはその具體的表現たる活動、力と云うものが、きわめて重要な役割をもっている世界であると解しているのである。(註一)

しかるに第二にこの經濟の世界においては人間は決して孤立單獨な意志能力者でありうるものではなく、生れながらにして数多くの意志的な集團活動の過程の中におかれていゝるものであり、この集團的な意志活動によつて、つくら

れた諸制度、諸規則、取決めによって統制され (control) 解放され (liberation) 拡大される (expansion) ことによって、初めて個人となりえて (individualized) いるものである。たとえはいわゆる個人の自由と云うがごときものを考えてみても、それは自然法学者が考えていたごとく、決して生れながらの人間にそのまま与えられている自然権的なものではなく、集団活動によって獲得せられた報酬や是認が、どのような割合で分けられるかによって、決定せられるものである。かく考えてくるならば、集団活動に基づく諸制度や諸規則、取決めは、人間個人の意志によって集団的につくられたものでありながら、逆にまた人間個人の意志なり活動なりを統制し、彼をして初めて真の自由なる個人たらしめていくところのものであると解さねばならない。経済の世界とは、まことにかくのごとき集団活動の過程的世界に外ならず、従って経済学の理論構成においても、かくのごとき集団的な意志活動、とりわけそのより安定した表現形態たる諸制度、諸規則、取決め、ならびに集団活動が持続的な体系 (going concern) にまで組織化されていく方法などを中心として展開されていかなければならない。(註2) これがコモンズ経済学の出発的前提となっている二つの根本理論なのである。

かくてこの前提から出発した彼は、経済の世界においては、生産と分配につき、人間の意志と意志とが相会する結合点を最も重要視し、これを取引関係 (Transaction) と呼んだ。しかるに彼に従えば、この取引関係は十九世紀的経済学者によっては「財貨と財貨との自由なる交換」と云う風に、きわめて簡単に考えられてきたのであるが、しかし株式会社制度や労働組合制度、普通参政権制度などの成立して、いる現代経済社会においては、しかく簡単なものではなく、そこにはもっと複雑な、しかし明らかに識別しえられる三つの取引関係が新たに成立するに至っていると云う。「掛引的な取引関係」(Bargaining transaction) と「経営管理的な取引関係」(Managerial transaction) と「割当的な取引関係」(Rationing transaction) がすなわちそれである。(註3)

しからばこの三つの取引関係は、それぞれいかなる特質を有するものであるか。この点に關しまず彼は云う。一体に十九世紀的経済学者は常に個人間の財貨と財貨との自由なる交換と云うことを口にしたが、しかしこの場合、取引者が交換するところのものは何であるか、すなわち財貨とは何であるかと云うことについては何等明らかにしなかつ

た。しかるにその後、この取引財貨には二つの意味のものと云うことが考えられるに至った。一つは所有權の獲得と譲渡と云うように、法的に用いられる所有權の意味のものであり、二つは所有物の物理的移転、運搬、生産と云うように經濟學者によつて用いられる技術的意味のものである。しかしてこの中第一の法的な意味における財産權と云うものは、十九世紀的には、有体財貨のみについて、それと不可分の考えられていたが、しかし信用制度、証券制度の發達にともない、それは次第に抽象化され、今日の自由公開市場においてはこの無体所有權が有体所有權とともに盛んに交換されているのが実状である。しかしてかかる交換においては所有權者は、法的には、それぞれ自由對等者の地位にたつてゐるが、複雑なる社會經濟諸制度の中にあつて、價格物量など取引條件について自己に有利に取引が成立しうるよう、説得あるいは抗争の手段によつて、相互に相手方と掛引的な交渉を行わなければならない。そしてその結果、契約が成立すれば、それに基づいて發生した權利と義務とは、直ちにこの取引活動の規約 (Rules of action or Working rule) となつて、この取引当事者を集團活動的、制度的に拘束していくのである。これが云うところの「掛引的な取引關係」である。

しかるに法的に成立せしめられたこの取引は、獲得の權利と譲渡の義務に基づいて、さらに事實的、實質的に執行され、履行されなければならない。しかしてこの技術的執行、履行こそは今日きわめて複雑なる過程をなしており、法的な所有權の移転そのものとは、全く異つた取引關係を成立せしめているものである。「經營的取引關係」と称せられるものがすなわちこれである。勿論經營的な取引關係が遂行されるためには、まずその前に掛引的な取引關係によつて所有權が獲得されておらねばならない。しかしかかる所有權さえ獲得すれば、後は經營的に指揮命令し、服従を要求する権能が成立するのである。たとえば自由なる労働者が、所有者すなわち使用者との合意において生産者として働くことを約束すれば、彼はそれによつて使用者の命令に従う義務を承認したことになるとみるのは今日一般の常識である。かく考えてくるならば、經營的取引關係とは当事者が對等の地位において結んでいる交渉關係ではなく、命令者と服従者、上位者と下位者と云うような經營上は不平等な者の間に結ばれている取引であり、それはあくまで

も所有權そのものの移転ではなく、生産を実行するための命令と服従と云う關係において結ばれている取引なのである。(註4)

尤もかくのごとく技術的実行過程としての生産上、人間が人間の命令に服従すると云う取引關係は、すでに古代奴隸制度の時代より存在しており、かかる意味においては經營的取引關係は、前述せる自由市場を前提とした掛引的な取引關係よりも、その起源ははるかに古いものと云わねばならない。しかしながら今日の自由なる労働者は、命令と服従の經營的取引關係が意に滿たないときは、契約を解除してそれより離脱する權利を与えられているし、また經營的取引關係の条件いかによっては、その契約に入ることを拒否する權利をも与えられている。しかししてかかる權利を有すればこそ、彼はこれを手段として掛引的な取引關係において交渉上「掛引」を行いうる實力を持っているのである。従つてかかる意味においては、今日の自由労働者は奴隸とは全く異なるものであるが、しかし一旦契約が成立し、その經營的取引關係に入れば、その間は命令と服従の法則に従つていかなければならないのがこの經營的取引關係の特質である。

しからば次にコモンズの云う割當的な取引關係とはいかなる性質のものであるか。まずこの取引關係は、經濟的な利益(benefit)や負担(burden)が權力者によって一方的に割當てられると云う富の分配についての取引關係であり、この点富の生産についての取引關係である經營的取引關係とは大いに異なるものである。しかしかかる分配の決定すなわち所有權の移転決定にあたっては、掛引的な取引關係のごとく、当事者間の交渉と合意に基づいて行われるのではなく、権力的な上位者から下位者に対し、命令と服従の關係において行われるのであるから、この点は經營的な取引關係とは同じ性質を有するものと云えよう(註5)。

しかしてかかる割當的な取引關係は租税の賦課、特殊權益の付与、公正價格の決定、維持など各種の形態において政治的權力者により、歴史的には可成り古い時代より行われてきたものであるが、しかし株式会社や労働組合の出現した現代社会においては、この權力者には取締役会、労働組合の指導者など、いわゆるポリシー・メーカーと称せられるものが新たに加わり、彼等によつても強力に行われるようになった。(註6)たとえば近代經營においては、營

業年度の初めにおいていわゆる経営予算なるものをたてることが今日では一般的であるが、この予算なるものは、会社の予定収益なり、予定費用を、社員との合意または交渉に基づかずして取締役会で一方的に決定し、後はそれを経営的取引関係において実行させるのみである。また資本主義的近代経営においては、その必然性において、いずれも「企業集中」に發展していくものであるが、かかる集中企業においては、取締役会の指揮命令により財貨もしくは用役の所有権が、自由市場での価格競争を経ることなくして、傘下会社から傘下会社へ移転されていく。さらに取締役会は最高の価格政策として消費者や社員に何等相談することもなく販売標準価格を決定し（Price fixing）また賃金をも決定する（Wage fixing）のである。これらはいずれも割当的な取引関係である。

以上のごとくコモンスは、近代社会における取引関係をそれぞれ異なる三つの形態において分析しているのであるが彼に従えばもとよりこれら三つのものはそのいずれか一つあるいは二つが消滅して、他がそれにとつて替ると云うべきものではなく、いずれもが同時に存在し、今日の集團活動的社會において均衡を保っていかなければならないものであると云う。しかしそれとともに同時に彼が指摘している次の二点は特に注目されねばならない。すなわちまず第一に現代の集團活動的社會においては、これら三つの取引の中掛引的な取引関係とか割当的な取引関係がまず先に成立し、それが遂行として経営的取引関係が結ばれるのであるが、この経営的取引関係の遂行にはさらに別に新たな掛引的取引関係の成立が必要となつてくるものであり、かくてこれら三つの取引関係は複雑な階層的構造を形成していると云うことである。しかして第二にコモンスに従えば、近代的な大規模経営においては、（それが管理經濟的性質よりして）ますます経営的取引関係や割当的取引関係を發展強化せしめ、以て掛引的な取引関係の領域を、できるだけ縮少していこうとする傾向にあると云うこと、換言すれば、対外的な取引関係をも、できる限り対内的な取引関係の中に引入れようとする傾向にあると云うことである。（註<sup>7</sup>）

（註<sup>1</sup>） J. R. Commons, *The Economics of Collective Action*. 1951 P. 14, P. 36.

（註<sup>2</sup>） *ibid.* P. 12

（註<sup>3</sup>） *ibid.* P. 43



(註4) *ibid.* P. 54

(註5) *ibid.* P. 57

(註6) *ibid.* P. 43

(註7) *ibid.* P. 57

## 五、生産と分配の実践的統合体としての経営

さて以上われわれは社会關聯的な立場より近代経営の存立を分析したのであるが、しからはかくのごとき基礎的な分析を前提として、われわれがここでとりあげんとしつゝある経営的分配の問題は、いかに説明しうるものであろうか。すでにのべたるがごとく経済学上において分配とは、生産に貢献した人々に対しその貢献の度合に應じて生産成果を配分すること、すなわちその人の所有に帰属せしめることであつた。経営的分配は根本的にはかくのごとく、経営の所有に属する生産成果を、貢献者の所有権に移すことであるとするとするならば、かかる分配關係が経営の對外關係、コモンズのいわゆる掛引的な取引關係ないしは割當的な取引關係に属するものであることは、いまや明らかである。論者によつては経営の内部的社會關係を「経営社會關係」、外部的な社會關係を「企業社會關係」と區別し、経営的分析は企業社會關係に属する問題であるとしてゐる者もあるが、われわれは経営を以て單に生産の技術的組織体とのみ解せず、それ自体がすでに独立の所有主体で、獲得の主体と解するがゆゑに、殊更に「企業社會關係」なる概念を必要としないと考えるものである。

ともあれ、かくして経営的分配は、経営の對外的社會關係において行われるものであるが、しからばこの場合この分配は、より具体的にはいかなる過程において遂行せられるものであろうか。この場合國民經濟學者、とくに古農派經濟學に從えば、元來分配なるものは國民經濟的には、自由市場を舞台とし、社會經濟の原理に從つて自然かつ公平に行われるものであると説くのである。すなわち今日の經濟制度の下においては、國民經濟的に財貨もしくは用役を生産してゐるものは、結局それを市場に持出して販売せねばならないのであるが、この際彼が國民經濟的にどれだけ

生産に貢献したか、従つてどれだけ国民経済的な分配にあずかるべきかは、市場においてその財貨もしくは用役に對して認めらるべき価格、さらに換言するならば一般社会がそれに対して、どれだけの必要と欲求を持っているかによつて、決定せられるものである。すなわちかゝる社会的欲求度が大なるものを生産し供給したものは、それだけ国民経済的生産に貢献した度合が大なるのであるから、高い価格を通じて、大なる収益すなわち分配分をうけとるのである。これに反し一般社会があまり欲求していないものを生産、供給したものは、国民経済的生産に貢献した度合が、それだけ小さいのであるから、低い価格を通じてそれだけ小なる収益、すなわち国民経済的分配分しか受取ることはできないのである。

しかも他面かくのごとき国民経済的分配分を決定すべき市場価格は、需要と供給の法則に従い、自由競争的に定つていくのであるから、もしある特定人のみがひとり莫大なる分配分を享受している場合には、必ずや他に競争者が出て来、同種の財貨、用役の生産を開始するがゆえに、価格の低下を通じて、ある特定人へのみの享受している収益、すなわち分配分は、次第に普通の平均水準にまで引下げられていくし、また逆に国民経済的生産に大なる貢献をなしていないながら、しかもなお過小の分配分しか享受していない生産者があるとすれば、やがて彼は生産を縮小もしくは中止するから、この供給減退を通じて市場価格は再び引上げられ、適正なる分配がやがて実現されることとなる。かくて古典学派は市場を舞台として、国民経済的分配は、需要と供給、価格の法則と云う社会経済原理によつてきわめて自然かつ公平なる過程として自己調節的に、実現されていくと説くのである。

いま、こゝでわれわれが問題としつゝある経営的分配も、それが経営の対外的社会關係において遂行せられているものである以上、根本的にはかゝる国民経済的分配の論理、すなわち、市場法則に従わねばならないことは、否定すべくもない。けだし経営の対外的社会關係とは、結局、市場關係であり、かつまた国民経済的生産に最も貢献したものは、結局この国民経済の中に、需要者として、最も強い働きを持っている経営の、最も必要とし欲求しているものを生産し、経営的生産に貢献したものに外ならないからである。

しかしながら、経営的分配を論ずるに當つて、こゝにわれわれが、特に留意しなければならない特質がある。それ

は經營的分配は、古典學派が説く國民經濟的分配のごとく、單に市場法則のみに従つて、受動的、かつ自然的、客觀的に實現されていくにすぎないものではなく、實は經營主体の意識と配慮に基づき、もっと積極的かつ計画的、管理的に行われているものであると云うことである。それは一体何故なのであるうか。

結論的に云えばそれは、元來經營的分配なるものが經營的生產と因果相即的にきわめて密接なる關係を有し、一を強調するためには、同時に他を顧みていかねばならない性質のものであるから、經營を場として實踐的に、いかにこの兩者を統合していくかと云うことが、經營にとつてはきわめて重要な課題をなしているからである。

しからば、經營的生產と經營的分配とは、いかなる關係を有するものであるか。まず經營的生產が、經營的分配に對して持つ關係から明らかにしていこう。

すでにのべたるがごとく、經濟學上における分配とは、生産に貢獻したるものへの生産成果の分配である。従つて經營的生產成果の増大なくしては、經營主体がいかに意識し配慮すると、充分なる分配がなしえないことは、當然である。分配の増大が要求せられるためには、論理的前提として、まず生産の増大がなければならぬ。かつて第二次世界大戰終戦直後、國民生活窮迫のさ中であつて、労働者から熾烈な賃金引上げ運動が展開せられたとき、經營者の常に口にした言葉は「經營には金の生る木はない」とか「經營は慈善事業や救貧事業ではない」と云うことであつた。いまこれらの言葉が口にせられる奥底には、きわめて冷淡な資本家的根性が、どくろを巻いていることは、否定すべくもないが、しかし、いま、これを、經營的生產の増大なくしては、經營的分配の増大もありえないと云う客觀的な意味に受取るならば、それは經營の論理としては、正しいものと云わなければならない。經營的分配の源泉は、結局これを經營的生產の成果に求めなければならないからである。勿論經營は自らの生産成果が充分に上らない場合でも、それまで多年その經營の生産に貢獻してきたり、あるいはまた將來に向つてもより大きな貢獻を期待できるものが、一時的に窮迫している場合には、經營自らは、自己資本を喰つてまでも、なお従来通りの分配を続けると云うことは、ありうるであらうし、また時には、必要であるとさえ云える。しかしながら、かくのごときことは、あくまでも一時的緊急の場合のみの措置であつて、かゝる状態をいつまでも、続けていくことは、早晚經營そのものの破綻

を招来することは云うまでもない。

しからば次に、経営的分配の情況いかんは、いかに経営的生産に重大なる影響をおよぼしてくるものであろうか。いま経営的分配が経営的生産に影響をおよぼしてくるルートには、およそ二つのものがありうる。(一)一つは生産諸要素の確保と機能の増進を通じて直接的に、(二)二つは、製品に対する購買力、需要の増大と云う市場関係を通じて間接的に、生産量の増大にはねかえってくるルートがすなわちそれである。

まず第一のルートであるが、近代経営は、その生産の遂行と発展に必要な諸要素は、たえずこれを確保していかねければならないことは云うまでもない。しかるにかくのごとき諸要素を確保するためには、とりあえず、それが供給者との間の社会関係を円満に維持しておかなければならない。バーナードの表現をかりて云うならば、「組織外の人々にたえず働きかけ、その貢献を獲得しうるよう一定の力の範囲内にそれらの人々を引つけておく」ことが必要とされるのである。(註一)しかしてかくのごとき範囲内に人々を引つけておく手段としては、広告、パブリックリレーションズの確立など各種の方法がありうるであろうが、就中最も有効なのは、それら生産諸要素の調達、購入価格を通じて経営的生産成果をある程度まで分配することではない。たとえば資本の供給者に対しては配当、利子、労働の供給者に対しては、賃金、俸給、原料の供給者に対しては、仕入価格を通じて、生産成果の一部を分配することである。かゝる分配を通じてこれら供給者との間の対外的な社会関係を常に確保し、維持しておいてこそはじめて、経営は、その生産を維持、発展していくものと云わねばならない。資本募集をしてもその引受者もなく、労働募集をしても、その応募者もなく、またたえず出資者や労働者が移動変化しているような経営で、その生産の合理的な実現がなしえないことは当然である。

次に、かくのごとき生産諸要素供給者との間の対外的社会関係が確保されたとしても、なお、それだけでは生産は実現されうるのではない。生産が実行されうるためには、さらに進んでかゝる供給者から機能的な生産力が抽出されねばならない。しかるにかくのごとき生産力の抽出にあたって、こゝに一つの重要な問題がある。それは、たとえば生産力としての資本、設備、機械、原料、商品などは、それらが、供給者の手から、経営の中に持込まれれば、その

後は、それぞれの持つ技術的、経済的的性能によって使用上機械的、必然的にその生産力が發揮されていくのであるが、ひとり労働力のみは、たゞ労働者が、雇傭確保されても、たゞそれだけでは、必ずしも名目通りにその機能、性能を發揮するものではないと云うことである。何故なれば、元來労働力なるものは、意志や感情や意欲を持った人間の体内から、それと微妙、複雑にからみ合つて出てくるものであり、この意志、意欲、感情そのものが、経営的生産に貢獻し、協力する方向にむかつていなければ、折角の労働力も充分その機械を發揮しない性質のものであるからである。これけだし資本や設備、機械、原材料、商品などにあつては、それらは、供給者たるものゝ人間から、切離され物そのものだけが、経営的生産力として、経営の中に持込まれるに反し、労働力の場合には、その供給者たる人間労働者とともに、不可分のまゝ経営の中に持込まれるものであるからである。従つて、かくのごとき労働力のみについては、雇傭せられたる後といえども、たえず十分にその生産力を機能的に發揮せしめるよう常に誘引が、施されなければならぬ。しかし、かくのごとき労働力誘引の具体的手段としては、バーナードが「誘引の経済」の中で説くごとく、積極的な誘引の方法と消極的な説得の方法など種々なるものがあるであらうが、(註<sup>2</sup>)しかし、眞に労働者の内なる意志、意欲、感情を刺戟するものは、就中生産成果の公平かつ十分なる分配でなければならぬ。特に、アメリカなどとは異り、わが国産業労働者のごとく、常に経済的窮迫の中に、おかれている者の多い場合には、この分配いかんが、彼等の労働意欲を左右する最も主要なる要因をなしていることは、否定すべくもないところである。

否、より嚴密に云うならば、右のごとくたとえ労働者への生産成果の分配を、單に誘引、インセンチヴとして、説くかぎりにおいては、それはなお、労働者を單なる生産の手段とみ、手段性においてのみ労働者を、理解しているにすぎないと云わねばならないであらう。そうではなく、今日進歩せる労働管理の理念を以てするならば、労働者は手段性においてでなく、正に、経営機能の担当として主体的に考慮してこそ、初めて、その機能を充分に發揮せしめるものと理解されている。はたして然りとすれば、生産成果の分配も正にまた、この労働者の人間としての主体性を生かす意味において行われるものと理解されねばならないであらう。

さて以上は、經營的分配の情況いかんが生産諸要素の確保と機能の増進を通じて直接的に、經營的生産に影響をおよぼしてくるルートについてであるが、同じ經營的分配の状況いかんは、また当該經營の製品に対する購買者を確保し、また購買力の増大、需要量の増加、生産必要量の増大と云う市場關係を通じて、云わば間接的に經營的生産に再びはねかえってくるルートのあることをみのがしてはならない。云うまでもなく近代經營は、その持統と發展とをはかるためには、常に、自らの製品を購入する得意先と觀客とを確保しておかなければならないが、かゝる確保は販売價格の引下げを通じて經營的生産成果を、いかにこれら得意先や一般觀客に分配するかと云うことによって、左右されてくる。しかして、かゝる常得意なり顧客が確保されればさるほど、それは注文量の増大となつて、經營的生産の拡大にはねかえってくることはあらためて説明するまでもないところであらう。

しかるに經營的分配の情況いかんが、市場關係を通じて經營的生産に、影響をおよぼしてくるルートには、より迂回的ではあるが、もっと重要なものがある。それは、經營的分配が消費者の購買力増大となつて、經營的生産にはねかえってくる場合である。ただし、經營的生産の多寡は結局、これを經濟的に可能ならしむべき市場における需要高を前提としなければならず、この市場における需要の高は、さらに市場における購買力の大小によって左右されてくるものであるが、この際、この購買力の大小は、結局、購入者として市場に現われてくる労働者、經營者、出資者その他の消費者が、經營的分配において、いかに多くの賃金、俸給、配当、利子などを受取ったかによって決定されてくるものであるからである。單的に云えば、經營的分配によつて流れ出た價格は、市場を通じて再び、經營的生産に戻ってくるのである。かくて市場を通じてのこの価値の循環を、広い意味での「經營過程」の中に入れたニツクリッシュは、經營過程論として、これを次のごとく論じた。(註3)

「經營価値の循環すなわち經營過程には、大別して二つのものがありうる。広い意味での生産過程と收益分配の過程とが、すなわちこれである。広義の生産過程とは、調達、製造、販売と貨幣資本に初まった、經營資本の価値が、生産の設備、機械、資材となり、經營給付が生産せられ、最後にそれが、販売せられて、失われた価値が、回收され新しい經營收益が実現せられるまでの価値循環の過程である。これによつて、經營は、その存立を確保し、經營活動

を続行していくところの能力が付与せられる。しかし、いま以上のごとき過程が終了すれば、通常は、それを以て経営過程は終了したものと考えられている。けだし、経営における価値の循環は、以上の過程を以て、一応まとまっております、かつたえず、この過程を繰返していくものであるからである。

しかしながら、問題の考察は、なお以上を以て、つきたものではない。何故ならば、

には、収益なるものが、

一切合財確定せられるに先立って、すでに全然別個の価値循環過程が、初まっているからである。われわれはこれを収益分配の過程と呼ぶことができる。こゝでわれわれが収益分配と云うのは、契約上の賃金ならびに給料の支払、資本利子、企業者利潤などの分配を意味する。かかる分配によって、経営構成員は、自らが経営過程に投げこんだ給付の対価を獲得し、自らの活動をつづけていくことができることとなるのである。……しかしながら収益の分配過程は、それが経営構成員の手に帰属したからと云って、それで終結したわけではない。さらに、進んで収益価値は、それらの人々によって、各目の事情に応じ、各々の目的のために用いられる。しかし、この現象は、経営の内で、起るものではないのであるが、しかもなおその情況いかんは、経営の発展を左右するほど重要なものである。けだし、人々の購買力は、経営における分配の状況いかんによって左右され、この購買力のいかんが逆に、市場における経営給付販売の可能性を決定するからである。この場合経営から分配されていった価値が放出される市場は、商品市場であるうと、資本市場であるうと、それは、あえて問うところではない。いずれにしても、それらは、市場を越えて、再び経営にもどってくるのである。われわれが問題としているところの分配過程は、この後者の価値循環の過程であり、この過程こそは、経営存立にとっては、前述の生産過程とは、方向を異にする別個の過程であるにもかゝらず、それにもまして、より重要な過程なのである。」

いま、経営的分配が、生産諸要素の確保と機能の増進とを通じて、経営的生産に影響してくる第一のルートとしてわれわれが論じたところのものは、ニククリッシュのいわゆる「生産過程」であり、市場関係を通じて、影響してくるルートと論じたところのものは、彼のいわゆる「分配過程」に相当するものであることは、云うまでもない。

さて、以上われわれは、経営を場として、生産と分配とが、いかに重要な因果相即的關係を持つものであるかにつ

いて、明らかにした。従つて、近代経営においては、生産を実行するに当つても、生産は生産として、それだけを切り離して考えることは、不可能であり、生産することの中におのずから、分配の問題契機が解決され、また、分配することの中に、おのずから、生産の問題契機が解決されていくように、常に意識的、計画的に管理統制していかなければならないものである。

勿論経営を場とする生産と分配の問題は、いまわれ／＼が説いたごとく、しかく單純なものではありえないことは充分にこれを考慮しておかねばならない。すなわちまず第一に、経営的分配は直接、間接に経営的生産に貢献した人々に、その貢献の度合に応じて、生産成果を分ち与えることであるとしても、この場合、たとえば、労働者が、どれだけそれに貢献し、出資者が、どれだけ貢献したか、その貢献の度合は、科学的に明確にされうるものではなく、従つて生産成果分配の割合についても、数学的に明確なる基準を確立しうるものではない。かくして、この分配の割合決定に當つては、そこに当事者間における力の競合關係が介入し、この力の大小によつて、解決されねばならない余地が多分に存在することについては、否定すべくもない。この場合、限界生産力学説などに従えば、この分配量は、限界生産物の価値によつて決定されると説くのであるが、かゝる限界生産物そのものの価値は、結局、企業者の經驗的な主観に基づいて、決定されねばならず、かゝる主観に対しては、立場を異にする者からは、また別の主観が、対立してくることは、当然のことであると云わねばならない。

第二に、経営的分配は、結局、仕入価格、賃金、俸給、利子配当などの引上げ、販売価格の引下げなどを通じて行われるものであるが、生産成果、すなわち収益を、かゝる形を通じて、社外に流出せしめることは、結局、経営資本の減少、不足をきたし、経営的生産拡充のために必要な機械、設備の増強に支障をきたすことは、明らかである。

第三に、経営的分配が増大されうることにためには、その前提として、まず経営的生産の増大が、なければならぬことは、すでにこれをのべた。かゝる意味で、経営的な生産においては、関与者はすべて、直接、間接に協力者の關係にあり、また協力しなければならないものである。しかし、これが一度、経営外的な分配となると同一生産成果を分つと云う意味で、関与者は対立關係に立つてくることは、否定できない。とりわけこの場合、従来の資本主義的



企業原理そのまゝからすれば、本来生産成果の一切は、企業者、ないし企業の所有に帰属し、仕入代価、賃金、俸給、利子などは、費用項目として、それから差引かるべきマイナスの性質のものと考えられているから、企業者を中心として、爾余の生産関与者との間には、分配上の対立関係が生じたことは、否定できない。しかもこの場合、分配の決定権が、企業者にあるとすれば、増大された生産成果が、そのまゝに、分配量の増大とならなかつたことは、否定できないであらう。ヘンリー・クレイの言葉をかりて云えば「分配できることゝ分配しようとすることゝは別問題である」からである。(註4)

かくて、経営を場とする生産と分配との間には、今日なお多くの矛盾と対立が存在していることは、否定できない。さればこそ、パーゲインニグ・セオリーにおいては、かゝる場合、分配量の大小を決定するものは、ひたすら当事者における相対的な掛引力、交渉力の大小、強弱に基づくものであり、具体的、現実的な決定点は、単にこの力と力との妥結点にすぎないと説くのである。しかしながら、われわれを以てするならば、かゝる理論は、ひとり生産は生産、分配は分配と云うように、両者を切り離して考えているのみならず、あまりに力関係のみを過重視し、より高い意味での経営の合理性を無視しているものと云わざるをえない。けだし力関係と云ったところで、労働組合その他の利害者集団が、たゞ力のみを以て経営に対抗し、より多くの分配分を獲得しようとしても、それは結局、経営の破壊となつて終り、自らの持続的な利益をも、喪失することになるであらうし、また、企業者が、その資本力のみを以て相手方を制圧し、一時的な収奪をなしたとしても、それは結局、生産関係の不円滑となつて、経営を衰退に導くことになるであらうからである。結局問題は、生産と分配とを含めた広い意味での「経営関係」において、力に重点をおくが、理性に重点をおくかと云うことであるが、近世合理主義の所産であり、合理主義の結晶であると云われている近代経営においては、究極的にはやはり、このより高い合理性にその最後の至上命令を仰がねばならないものと考えられる。尤もこうした、より高い合理性の発見、確立にあたって、それは、ひとり企業者、経営者のみの専断を許さず、現代社会においては、あらゆる関与者の「共同決定」が著しくその発展の傾向を増大し、これによって「合理的価値」(Reasonablevalue)が発見、確立されつゝあることは、すでにコモンズが、その「集団活動の経済学」に

において、論じているところである。(註5)

はたして、然りとすれば、経営を場とする生産と分配とは、より低い次元においては、たしかに矛盾と対立とを含むものであることは、否定できないが、しかし、この矛盾と対立とを、たゞそのまゝに許容し、安易かつ無定見な妥協にのみその目を委ねると云うことは、合理的な近代経営においては、採りえないことであると云わねばならない。かくてこの矛盾と対立とを一応認めながらも、より高い合理性に基づいて、経営日常の具体的諸活動において、実践的にこれを統合し、調整していくところの生産と分配組織体こそ、正に、経営であると云いうるであらう。

(註1) C. Barnard, The Functions of the Executive. 1938 P. 227

(註2) *ibid.* P. 138—160

(註3) Nicklisch, Grundfragen für die Betriebswirtschaft (木村喜一郎訳 経営原理 四七頁—六五頁)

(註4) C. R. Daugherty, Labor Problem in American Industry P. 172

(註5) J. R. Commons, *ibid.* P. 145—169

## 六、その実践的典型と制度的基盤

否、経営を場とする生産と分配の実践的統合は、単に近代経営の理論として成立しうるのみならず、現に進歩せる幾多の経営において、すでにそれが、実行されつゝある事実をみのがしてはならない。そしていまその最も代表的な典型をわれわれはフォード経営に見出すことができるのである。

周知のごとくフォード経営の基調をなすフォードイズムは、大約して、これを、次の五つとすることができる。

- (一) 賃金を通増的に引上げるとともに、製品の価格を不断にかつ著しく引下げること。
- (二) 企業は一切の収益は、配当、利子または、信用の償還として、支払うことなく、積立金として、社内に留保し、以て必要に応じ、たえず生産を拡充、完成するために用いること。

(三) 生産を定型化し、持続的に固持される唯一の製品に制限するとともに、部分品の標準化を通じて、おもむろに内容の高度化、改善につとめていくこと。

(四) 生産の規模、設備を間断なく、かつ最高度に合理化すること。

(五) このためには特に、販路の拡張に留意すること。

いまフォード経営の根本精神たるフォーダイズムにおいて、彼がその最初の出発点をなしたところのものは、高賃金と低価格と云うことであつた。けだし伝來的な営利企業においては、原理としては、低賃金、高価格と云うことが採用されており、高賃金、低価格などと云うがごときことは、云わば労働市場、販売市場における競合の結果、やむをえず容認せざるをえなかつた強制なのである。しかるにフォーダイズムにあつては、一つは産業は本来社会奉仕的なものであるとする彼独特の思想から、二つは労働者や消費者は、直接的であれ、間接的であれ、経営的生産に大いに貢献しているものであるから、彼等にも、生産成果の分配を行わなければならないと云う考え方から、彼はこの高賃金、低価格をこそ、市場からの強制としてではなく、自らの積極的な経営原理として、第一に確立するに至つたのである。

しかるに、高賃金、低価格と云うことは、当然それだけ経営資本の縮少、減退を意味し、経営的生産設備の維持拡張に支障を生ぜしめざるをえない。従つていまこの高賃金、低価格と云うことが原理として繰返されていくには、これから生ずる支障をも同時に、原理的に遮断する方法を講じなければならぬ。かくして、このために確立されたのが収益の社内留保と云う第二の原理である。(註一)

しかしながら考えてみれば、一方において高賃金、低価格を維持しながら、他方において同時に収益の社内留保を実行していくと云うことは、明らかに両頭のデレンマである。しかるに、この矛盾対立を克明し打開していくためには、いかなる方法がありうるか。それは結局大量生産を可能ならしめることによって、低コスト生産を実現し、低価格との間の開きを相対的に大きくすることによって両頭の要求を同時に充ていく以外に方法はない。かくして、製品の定型化と云う第三の原理が確立された。けだし、製品の定型化と云うことは、原理的には、標準化の合理性に従う

ものであり、こゝでは、全体の型から部分品に至るまでことごとく標準化され、大量生産を技術的に可能ならしむべき基礎が準備されうからである。

勿論標準化を徹底すると云つても、元来それは固定化を意味するが故に、永久にわたつてそれを固持することはできない。消費者の欲求は時とともに変化し、発展していくからである。従つて製品は、時に応じて改善され、質的に向上せしめられていくことが必要なのであるが、この問題さえもをフォードは、標準化された部分品のみを改善し取替えることによって、それを可能ならしめている。

しかるに、この標準化による大量生産を可能ならしめるためには、生産の設備、規模を不断にかつ最高度に合理化していかなければならない。かくして、第四原理が確立される必要があるのであるが、かゝる生産設備と規模の合理化に必要な資金は、製品の大量販売、販路の拡張によつて経済的に確保してくる原理を必要とするのである。あだかもよし、この大量販売と販路の拡張とは第一原理において低価格、高賃金を支給することによつて、達成せられ、かくしてフォード経営においては、この経営原理的循環を無限軌道のごとく繰返していくのである。

以上によつて、明らかなるごとく、フォードイズムにおいては、生産と分配とはより高く、広い合理性によつて巧妙に統合せられ、かつ、この原理がフォード経営において、実践的にも可成り高い程度に実現せられているのである。けだし、世界的に、その規模と強大さを誇るフォード経営の繁栄は、この原理の実践的統合なくしては、これを説明することはできないからである。

さて以上のごとく考察してくるならば、経営を場とする生産と分配の矛盾対立を克服するより高い原理は、近代経営の原理としても、確立しうるのみならず、程度の差こそあれ、今日産業経営の実際においてもすでに、実行されつゝあるものとみることが出来る。従つて、それは、今日にまで発展してきた近代経営にとつては、最早倫理や理念の問題ではなく、それに従わずしては、経営の対内的社会関係と対外的社会関係を調整しえず、組織体としての経営それ自体の維持と発展とを確保していくことのできない、近代経営の論理となりつゝあるものと云わねばならない。

尤も経営を以て、分配の組織体なりと規定する場合、原理として確立され、実践において成果をあげつゝあるこの

經營的分配も、はたして、これを受入れるべき制度的基盤が、すでにそれだけ近代經營に一般的に成熟しているかどうかと云うことがさらに問われなければならないであらう。けだし、伝來的な資本主義經營にあっては、仕入価格、賃金、俸給、利子などはひたすら費用項目とみられ、これらを差引いた後の残余価値は、すべて「企業全收権」によつて、企業者の手に收奪されていたからである。

しかし、この点に關しても近代經營は、次第に變格しつゝあり、企業全收権などと云うがごときものは、制度的にも、事業的にも、次第にその意義を喪失しつゝある事實をあげねばならない。たとえば、現に今日アメリカの商法などにおいては、株式会社の配当決定権は、法的にも取締役会に委ねられ、株主總會には、ただ事後的に報告すればよいことになっている。こゝでは、配当はいまや全收権的收奪ではなく、平均的利子化によつて、經營から支出される分配分、資本主義的に云えば、費用項目的性格のものと變りつゝあるのである。勿論今日すべての國の産業經營において、かゝる法律制度が、完成されていると云うのではない。現に、わが国商法においては、配当の決定権は、なお株主總會に残されている。しかし、ゴードンもその著「大会社における經營指導」の中で強調しているように、形式的な制度においては、このような形をとつていても、事實上の決定権は、株主總會にあらざる最高經營者または、取締役会に掌握され、かゝる最高經營者は、資本と經營の分離を前提として、經營それ自体の立場から、配当、賃金、俸給、利子、仕入価格、販売価格を決定しつゝあるのである。(註2) すなわちそこには、法律制度ではないが、經營制度としての主体的基盤が、すでに成熟しているのである。

かく考えてくるならば、近代經營こそは正に、組織体としての、それ自らの維持と發展のため、生産との関連において、意識的、計画的に分配を実行しつゝある分配の組織体とみることができであらう。

(註1) 宮田喜代藏 經營原理 三五〇頁—三五七頁

(註2) R. A. Gordon, *Business Leadership in the Large Corporation*, 1944. P. 99—114

## 七、經營的分配の對象者

經營を以て、分配の組織体なりとする場合、そこには、なお二つの問題が残っている。その一つは一体經營的分配とは何人に対して行われる分配であるか、分配の對象者についての問題であり、その二つは、經營的分配においては一体何が分配されるのであるか、分配の客体についての問題である。

まず、經營的分配における對象者の問題であるが、定義的には、それは、すでに明白であると云わねばならない。何故なれば、經濟學上における分配とは「生産に貢獻した人々」に對し、その貢獻の度合に應じて生産成果を分ち与えることであるからである。しかしながら、それでは「經營的生産に貢獻した人々」とは一体何人であるかと云うように、より具体的に問いかえすとき問題は、しかく簡單なものではありえない。けだし、この場合、云うところの經營的生産の意味がすでに一つの問題であり、また貢獻と云うことについては可成り複雑な問題がつきまとつており、この解釈のいかんによっては「經營的生産に貢獻した人々」の範圍も異つてくるからである。

スミスからミルに至る經濟學の古典理論においては、生産とは、有形物を造り出すことの意味のみに理解され、かくて労働は「生産的労働」と「非生産的労働」に分けて考えられた。しかしながら、今日の經濟學の常識においてはかくのごとき狹義の「技術的生産」のみを以て、生産と理解せず、有形たると無形たるとを問わず、人間の欲求を満足させる「利用」を造り出すことが、生産と解されていることは周知のごとくである。

かゝる意味においては、物を加工する製造活動は勿論のこと、物を貯蔵することによって、時間的にその利用度を増し、物を運搬することによって、空間的にその利用度を増す倉庫、運送などのごとき商業活動も、生産的であることは、当然理解されねばならないところである。しかししていま經營的生産とは、かゝる意味での生産を、一つの統一意志の支配管理の下に、組織として持続的、反覆的、統一的に営んでいる活動態様に外ならない。従つてかゝる意味での經營的生産に貢獻する人々とは、たといその人の貢獻そのものが有形であらうと、無形であらうと、またかくしてそれによつて、生産された利用が有形的なものであらうと無形的なものであらうと、すべては、經營的生産に貢獻

したと云うことになる。

問題は、かゝる意味での経営的生産に貢献した人々の範囲をいかに限定するかと云う点にある。周知のごとく一般に国民経済学的な理論に従えば、経営的生産において、ものが生産されると云つても、それは単に、仕事に最後の完成のタッチを加えるにすぎず、その生産が完了されるまでには、その背後において、社会的に長く連る生産者が、それぞれ機能的にこの経営的生産に貢献しているものと解されている。たとえば、靴の製造経営において、労働者は皮革に加工上の最後のタッチを加え、靴の生産を完了するであろう。しかしこの生産を完了しうるまでには、経営的に彼等の作業の準備をし、指導監督するために職長、技師、経営管理者が重要な機能を果しているであろうし、またそれ以前において、経営的生産に必要な資本がすでに資本家によって、出資されていなければならないであろう。否社会的に云えば、皮革が加工されうるためには、それ以前において鞣業者、屠殺業者、牧畜業者などが、それぞれ長い連鎖を以て、靴の生産に間接的に貢献しているものとみななければならない。製靴工場において、生産に用いられている道具、機械についても同様であることは、云うまでもない。

さらにまたこの製靴経営に必要な資金を貸与する銀行業者、製品の販売に貢献する得意先、直接製品を購入する顧客など、何等かの意味において、直接的、間接的にこの経営的生産に貢献しているものとみななければならない。

以上のごとく考察してくるならば、経営的生産に貢献したものは、単に完成品に最後のタッチを加えた労働者だけでなく、直接的、間接的に前後に連る数多くの生産貢献者が考えられるのである。しからば、経営的分配と云う場合、それは、経営的生産に貢献した人々に対する分配であるから、これらすべての貢献者が経営的分配の対象となるかと云えば、それは、決してそうではない。なるほど国民経済的分配においては、たとえば製靴経営が、繁栄して莫大な生産成果をあげているときは、それは、長い流通過程を経ていつかは、全貢献者に分配が及んでいくものと理解されうるであろう。しかしながら、われわれの意味する経営的分配とは、そのような客観的なものではなく、もっと意識的、計画的に行われているものであるから、経営主体の意識や計画は、かゝるすべての迂回的な貢献者までには、及びえないと考えられるからである。

かくて経営的分配の意識性、計画性を強調せんとする立場よりすれば、最も明確と思われるのは、いわゆる「経営構成員」の概念である。しかして、いまこの概念を経営学上最も早く確立したものは、ニックリッシュであったことは云うまでもない。すでにのべたるがごとくニックリッシュが、従来の私経済学にあきたらず、進んで、経営経済学をうちたてんとした際、新しく確立した立場は「経営それ自体」と云う立場であつた。こゝでは、経営は単に企業者の私的、個人的利潤獲得のための技術的、手段的場たる観方から解放せられて、資本家の醸出する資本力、経営者の發揮する経営（管理）力、労働者の提供する労働力、これら三つの「力の協同体」として把握せられた。かくて、これら三者はそれごとくにおいて経営に必要な力なり機能なりと提供し、「力の協同体」としての経営を成立せしめていると云う意味において、経営構成員と理解され、ニックリッシュにおいては、これら三者を対象とする経営的分配が説かれたのである。

尤もその後、こうした経営構成員の概念に対しては、およそ対照的な二つの異論が提起された。すなわち、その一つは、いわゆる資本と経営の分離を前提として、資本家は、経営的生産の日常、實際に何等タッチせず、單なる不勞所得者なるが故に、経営構成員とみることはできないとする議論であつた。しかしながらこの場合、経営を以て單なる技術的生産、労働の場と解し、さらに労働と云うことを、最も狭い意味に解釈するならば、資本家は、かゝる意味での経営的生産にはタッチせず、不勞所得者として経営構成員の中に入れて考えることはできないかも知れない。しかしながら資本家は経営的生産に対しては、決して無給付所得者とは云えないのであつて、しかも彼等が醸出してゐる資本力は、経営的生産にとっては、不可欠の基礎をなすものであるとするならば、彼等を以て経営構成員と解することには、何等不都合はない筈である。

次に第二の異論をなすものは、経営を以て、むしろ「資本団体」なりと解し、資本家の醸出する資本力は、恒久的に経営と結び、経営と運命を共にするに反し、経営者の發揮する経営力、労働者の提供する労働力は、必ずしもかくのごとき連帶性、一連托生的な關係を有するものでないから、経営者や労働者は、経営構成員と解することはできないと主張した。



しかしながらこの場合、経営とこれら三者との關係を單に法的、形式的な立場より觀察すれば、反對給付としての俸給、賃金を受取っているにすぎないものであり、またいつでも、経営との間の雇傭關係を解消しうる自由な立場にあるものであるから、経営そのものを構成する一員と解することはできないかも知れない。しかしながら、これを經濟的、現実的な立場より觀察するならば、たとえば労働者がある特定の経営との雇傭關係に入れば、彼は、そのデイトタイムの殆んど全部をあげて唯一つのその経営のみに、労働力を提供しているのであり、また彼の生活はひたすらその経営の盛衰いかにかゝってゐるのである。しかも今日經濟の現實は、労働者が、一旦特定経営との雇傭關係に入れば、しかく簡単に、労働移動を行えない實情にあるのをおもえば、程度の差こそあれ労働者もまた経営と運命を共にしているものとみななければならぬ。経営者についても、また然りである。

かくて經濟今日の現實に照して、労働者も経営者も事實上、資本家と同様、経営と運命を共にしているものとみることができるのであるが、いまこのことを裏替えしにして理解するならば、経営そのものゝ生産もまたひとえにこれらの人々の直接的かつ継続的な貢獻によつて可能ならしめられてゐるのであり、それだけに経営そのものゝ運命がまた、これらの人々の努力いかにかゝつてゐるものと云わなければならぬのである。さればこそ、組織体としての経営はその存立上、これら資本家、経営者、労働者を同時にその構成員とみ、その力と機能とを充分に發揮せしめ、やがて、経営への貢獻に酬いるため、これら構成員に対して意識的、計画的に、生産成果の分配を行うのである。

いわゆる経営構成員を以て、經營的分配の対象者とする考方は、以上のごとき論理の上に立つものであるが、しかし卑見を以てするならば、經營的分配の対象者を、かくのごとく経営構成員のみに限定することは、狭きに失するものと考えられる。けだし、經營的生産に「貢獻する」と云つた場合、その貢獻者には、資本家、経営者、労働者の外に、なお原料供給者、銀行などのごとき資金提供者、得意先などのごとき製品販売者、顧客のごとき、直接購買者などが、また何等かの意味において、經營的生産に貢獻しているからである。チエスター・バーナードが公式組織を論ずるに當つて「貢獻者 (Contributor) には組織の構成員 (Member) と呼ばれている人々を含むが、貢獻者の方がより広い意味を持つものであるから、そこには、それ以外の人々も含まれる。貢獻と云う言葉は「構成員であること」

や「構成員としての活動よりも、はるかに広い概念である」と規定しているものもかゝる意味においてである。(註)  
 問題は、こうした貢献者の中、どこまでが、またいかなる範囲の者までが、経営的分配の対象者となるかと云うことであるが、その限定には、二つのクォリフィケーションが考えられる。一つは、これらの人々の貢献が直接経営と接し、経営に結付いていること、換言すれば、その貢献に対しては、直接経営からその対価が支払われるものだけに限ると云うことである。従って、たとえば、製靴経営にその原料たる鞣皮を直接供給している鞣業者は、経営的分配の対象者とはなりえても、この鞣業者に牛皮を提供する屠殺業者は、この製靴経営の分配的対象者とはなりえない。  
 第二のクォリフィケーションは、これら直接貢献者の中、そのすべてが、経営的分配の対象者となりうるのではなく、経営がそれ自らの維持と発展、すなわち、存立上それらとの社会関係を存続せしめることを必要と考えるもののみが分配の対象者となることをあげねばならない。けだし、一回切りの取引だけで、関係が断たれることが予想される場合においては、それとの関係を持続せしめるため、生産成果の分配を考慮する必要があるからである。尤も一回切りの取引と云っても、たとえば顧客のように不特定人を相手とする場合には、それは集団としての顧客が分配の対象者となるものとみることができる。

(註) C. Barnard, *ibid*, P. 75

(なお八、経営的分配の客体は、紙数の都合上省略)